

# LA GESTIÓN DE CONFLICTOS: ESTILOS DE GESTIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL. ESTUDIO DE UN CASO



**Alumna: Tamara Brioso Vital**

Grado en RRLL y RRHH

Facultad de Ciencias del Trabajo

Junio de 2015

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CONFLICTO .....</b>	<b>6</b>
2.1. DEFINICIÓN .....	6
2.2. TIPOS DE CONFLICTO .....	7
2.3. CONFLICTO ¿RIESGO U OPORTUNIDAD? .....	8
<b>3. GESTIÓN DEL CONFLICTO .....</b>	<b>10</b>
3.1. CONCEPTUALIZACIÓN .....	10
3.2. ESTRATEGIAS .....	12
3.3. MODELO DE THOMAS-KILMANN .....	14
<b>4. INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>17</b>
4.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE EMOCIÓN .....	17
4.2. MODELO DE MAYER Y SALOVEY .....	19
<b>5. ESTUDIO PILOTO .....</b>	<b>21</b>
5.1. OBJETIVOS.....	21
5.2. METODOLOGÍA .....	21

5.2.1. Muestra .....	21
5.2.2. Instrumentos .....	23
5.2.3. Procedimiento .....	27
5.2.4. Resultados: Análisis y discusión.....	28
6. CONCLUSIONES .....	34
7. BIBLIOGRAFÍA .....	36
8. ANEXOS .....	40
8.1. TEST DE THOMAS Y KILMANN .....	40
8.2. TMMS-24 .....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

Pensamos que, como futuros graduados sociales, es importante saber cómo gestionar de forma efectiva un conflicto dentro del ámbito de una organización, y más aún si vamos a tener trabajadores bajo nuestra supervisión. Es por ello por lo que se ha elegido este tema, para conocer en mayor profundidad sobre ambos conceptos y la relación que se puede establecer entre los mismos.

La finalidad del presente trabajo es conocer los diferentes estilos de gestión de conflictos y la inteligencia emocional percibida de una muestra de 25 personas, más concretamente de 25 trabajadores de la empresa Jazztel.

Para ello, realizaremos una introducción teórica explicando las diferentes definiciones de conflictos y que el mismo es inherente al ser humano y que puede implicar a varios sujetos o grupos de individuos. Además, al ser el conflicto algo natural, se puede dar dentro del ámbito laboral sin que ello conlleve siempre un riesgo para la empresa u organización, sino que se puede considerar como una oportunidad mejorando las relaciones de equipo, las habilidades que puede adquirir una persona y aumentando la autoestima profesional.

Independientemente de si el conflicto es considerado un riesgo o una oportunidad son varias las formas que existen para gestionarlo, ya sea a través de la negociación, mediación, conciliación o arbitraje o bien teniendo en cuenta la importancia que tienen las emociones a la hora de gestionar un conflicto, explicando para este caso el Modelo de Thomas y Kilmann (1974). Concretamente, las habilidades emocionales pueden determinar el estilo de afrontamiento que usamos ante los conflictos interpersonales en el ámbito profesional (Barry, Fulmer, y Van Kleef, 2004).

Además, actualmente, la inteligencia emocional es un tema que ha ido ganando importancia. Son muchos los estudios que se hacen sobre la misma, ya sea en el ámbito educativo, familiar u organizacional como por ejemplo, los estudios de Brackett, Rivers y Salovey (2011), Mayer, Salovey y Caruso (2012), Mayer, Salovey, Caruso y Cherkasskiy (2011) y Rivers, Brackett, Meyers, Mayer, Caruso y Salovey (2012). Sin embargo, aún son pocas las investigaciones que han estudiado dicha incidencia de las variables emocionales en la gestión de conflictos (Nair, 2008).

Por este motivo, haremos una aproximación al concepto de inteligencia emocional, entendiendo que la misma supone la percepción, valoración y regulación de las propias emociones y la de los demás, ayudándonos a guiar al pensamiento y con ello obtener un crecimiento tanto emocional como intelectual.

Seguidamente, explicaremos el Modelo de Mayer y Salovey (1997) conocido como modelo de cuatro ramas, en el que se explica qué es la regulación emocional; la comprensión y conocimiento de las emociones; la facilitación emocional del pensamiento; y la percepción, valoración y expresión de las emociones.

Posteriormente, se realizará un estudio piloto en el que se conocerá los estilos de gestión de conflicto y la inteligencia emocional percibida de dicha muestra, y buscaremos la correlación entre ambos conceptos.

Para este estudio, usaremos como instrumentos el Test de Estilos de Gestión de Conflictos de Thomas y Kilmann (1974) y el Trait Meta Mood Scale- 24 (TMMS-24) de Mayer y Salovey (1997) mediante el cual conoceremos la inteligencia emocional percibida.

Estos resultados se analizarán, discutirán y compararán con otros estudios previos que han utilizado las mismas herramientas.

Para concluir, después de ver los estilos de gestión de conflictos y la inteligencia emocional percibida de la muestra, plantearemos, si esta nos lo permite, una propuesta real de mejora.

## 2. CONFLICTO

### 2.1 DEFINICIÓN

Es difícil establecer una sola definición precisa de conflicto debido a la enorme complejidad del mismo. Son muchos los autores que ofrecen definiciones diversas entre sí, de entre las que podemos destacar:

En 1964, Raymond Aron definía el conflicto como la oposición entre individuos o grupos por tener intereses contrapuestos. Años más tarde, Deutsch (1973) propuso que un conflicto también existe cuando hay actividades que no son compatibles entre sí, siendo difícil la realización de ambas.

Además, Thomas (1992) y Van de Vliert (1998), añadieron definiciones parecidas, ya que Thomas lo definió como la percepción negativa percibida por una de las partes, y Van de Vliert por la sensación de irritación que sentía una de las partes. Es decir, ambos autores añadieron que existe conflicto cuando una de las partes se siente o percibe a la otra parte de forma negativa, causándole ésta ira o enfado.

A esta definición, Hocker y Wilmot en 1995 (citado en Hocker y Wilmot, 2013), agregaron que las partes están en conflicto porque tienen metas que no son compatibles y que se interponen en la consecución de las mismas, es decir, el objetivo de una parte impide a la otra parte alcanzar el suyo.

Por otro lado, Putnam y Poole (1987) establecieron una definición general, en la que indicaban que para que haya un conflicto es necesario que exista una interacción entre las partes, que al menos una de las partes perciba que hay incompatibilidad entre ellas y que puedan interferir sobre la otra.

Por todo ello, podemos concluir que para que exista un conflicto entre las partes, es necesario que las actividades que vayan a realizar o el objetivo que se quiera alcanzar sean contrapuestos o sean percibidos como tal por una de las partes, que tengan intereses opuestos o crean que la otra parte les puede influenciar de forma negativa, y que exista una interacción entre ellas.

Pero no solo basta con estas definiciones, podemos establecer una definición más específica de conflicto dependiendo del tipo al que corresponda.

## 2.2 TIPOS DE CONFLICTOS

Podemos distinguir los conflictos según el tipo al que correspondan, por ejemplo y de acuerdo con Domínguez y García (2003), según su naturaleza, alcance o efecto o según su contenido:

### - Según su naturaleza:

Deutsch (1973) diferencia distintos tipos de conflictos dependiendo de su naturaleza:

- *Conflicto desplazado*: El conflicto sobre el que se estudia no es el real.
- *Conflicto verídico*: Conflicto real que puede ser percibido.
- *Conflicto mal atribuido*: Existe un error en la identificación de las partes o incluso en el objeto del conflicto.
- *Conflicto contingente*: El conflicto se resolvería al estructurar ciertos elementos, sin embargo las partes en conflicto lo desconocen.
- *Conflicto latente*: Aún no ha ocurrido debido a la mala atribución del mismo o porque no es percibido.
- *Conflicto falso*: No existe una base objetiva sobre la que basar ese conflicto.

### - Según su alcance o efecto:

Pondy (1967) clasifica los conflictos según su alcance o según su efecto. Según el alcance de los mismos, pueden ser *conflictos de relación* que sólo afecta a las relaciones y no a la estructura organizativa, o *conflictos estratégicos*, afectando estos a la estructura organizativa.

Según el efecto, podemos distinguir entre conflictos destructivos o conflictos constructivos. Con los *conflictos constructivos* se alcanzan resultados positivos, mientras que con los *conflictos destructivos* se obtienen resultados negativos para ambas partes o solo para una.

- **Según su contenido:**

Para Moore (1994), según el contenido, los conflictos pueden ser de relación, de información, de intereses, estructurales o de valores. Sin embargo, Thomas (1992) los distingue por objetivos o intereses, juicios u opinión, o normativos. Y por último, Deutsch (1969) los distingue por control de recursos, por preferencias incompatibles, por intereses, deseos o valores, o por información o creencias.

Asimismo, nos gustaría destacar la clasificación realizada por Rahim y Bonoma (1979):

- *Conflictos intra-personales*: Es aquel que se da dentro de un individuo, es decir, un conflicto que tiene una persona consigo misma.
- *Conflictos inter-personales*: Conflictos que se tienen con otras personas. Enfrentan a individuos.
- *Conflictos intra-grupales*: Se dan entre personas que forman parte de un mismo grupo.
- *Conflictos inter-grupales*: Aquellos que tiene un grupo con otros grupos. Enfrentamientos entre grupos.
- *Conflictos intra-organizacionales*: Se dan dentro de una misma organización como consecuencia de las relaciones que se establecen entre los individuos de la misma.

### 2.3 CONFLICTO ¿RIESGO U OPORTUNIDAD?

Históricamente, el conflicto era considerado como algo negativo que se debía eliminar. Suponía un riesgo para las organizaciones y por ello se debía prevenir o corregir lo antes posible.

Desde esta perspectiva nos encontramos con las siguientes desventajas de un conflicto:

- ✓ La autoestima de los miembros de un equipo se ve afectada.



- ✓ Fomenta la aparición de actitudes hostiles.
- ✓ Disminuye la motivación y, por tanto, aumenta la desmotivación en el trabajo.
- ✓ Aparecen dificultades para que los miembros del equipo se relacionen y se reducen los canales de comunicación.
- ✓ Puede provocar que la persona cambie su percepción con el trabajo, y verlo como algo negativo.

Posteriormente, se intentó *buscar una relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos* (Domínguez y García, 2003, p.1), es decir, se intentó identificar aquellas personas que eran más propensas a tener un conflicto de acuerdo con sus características individuales.

Actualmente, desde la psicología y desde un enfoque interaccionista, un nivel adecuado de conflicto es bueno y no sólo hay que aceptar el conflicto, sino promoverlo ya que los grupos sin conflictos se vuelven estáticos. Es decir, promover este nivel adecuado de conflicto promueve la creatividad. En este caso, lo que hay que tener en cuenta es si los conflictos son funcionales (mejoran el desempeño) o disfuncionales (no lo favorecen).

Algunos de los resultados positivos del conflicto pueden ser:

- ✓ Puede mejorar las relaciones entre los miembros del equipo creando valores conjuntos.
- ✓ Ante un conflicto, una persona puede aprender nuevas habilidades y destrezas para manejar el mismo.
- ✓ Favorece la autoestima profesional.

Pero también podemos estar ante un conflicto que tenga resultados negativos y para ello debemos aplicar una serie de estrategias que puedan gestionar el mismo, consiguiendo con ello paliar estos resultados negativos. Además, estas estrategias también pueden ser utilizadas en caso de que el conflicto sea positivo, utilizando para ello otro estilo a la hora de gestionarlo.

### 3. GESTIÓN DEL CONFLICTO

#### 3.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Gestionar un conflicto conlleva diseñar unas estrategias para minimizar los aspectos negativos e incrementar los positivos del mismo, con el objetivo de poder incrementar la efectividad de la organización (Rahim, 2002).

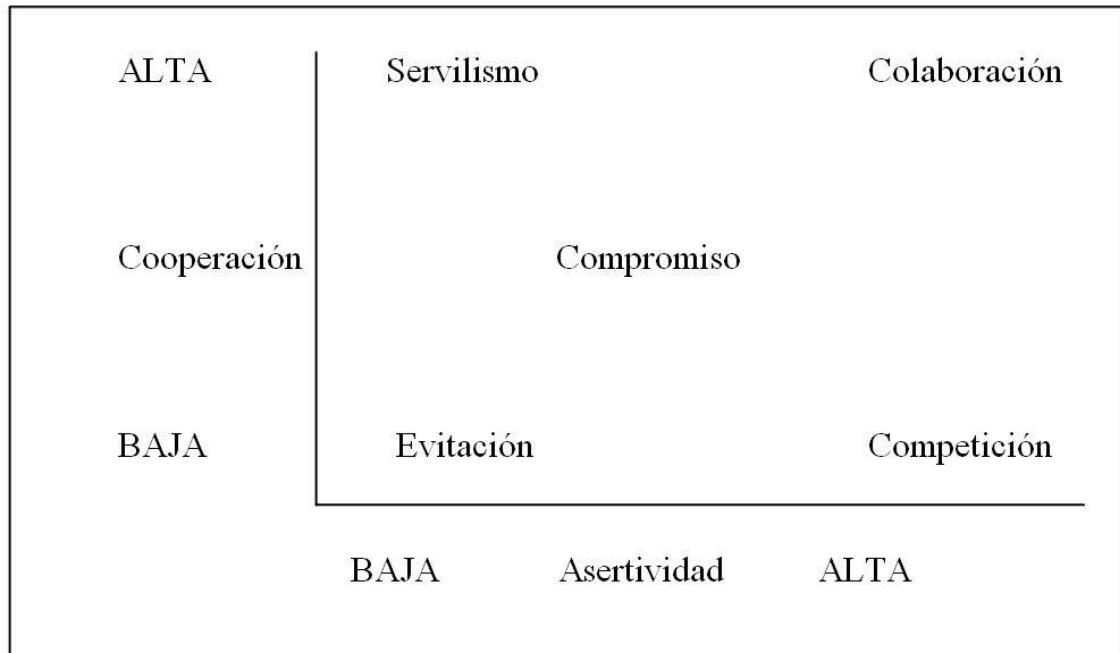
Una de las primeras clasificaciones sobre los modos de gestionar un conflicto fue realizada por Blake y Mouton en 1964, donde distinguían dos variables: El interés sobre la producción o bien el interés sobre las personas. Si combinamos estas dos variables podemos distinguir cinco formas de afrontar un conflicto:

1. Dominar: Bajo interés por las personas, alto interés en la producción.
2. Retirada: Bajo interés en ambas variables.
3. Suavizar: Alto interés por las personas, bajo en la producción.
4. Solución de problemas: Alto interés en ambas variables.
5. Compromiso: Medio interés en ambas variables.

Estas cinco formas para afrontar (gestionar) un conflicto fueron utilizadas para el desarrollo del modelo de Thomas y Kilmann de 1974 (Palomo, 2009). A partir de estas estrategias, Thomas y Kilmann establecieron dos términos para afrontar el conflicto: *asertividad*, entendida como la disposición de satisfacer nuestros propios intereses, y *cooperación* o disposición de satisfacer los intereses ajenos, de la otra parte. Al combinar ambos términos podemos diferenciar varias formas de afrontar el conflicto:

1. Competición: Estilo asertivo sin que haya cooperación, solo se busca el interés propio.
2. Evitación: No es ni asertivo ni cooperativo. La solución del conflicto no corre de nuestra mano.
3. Colaboración: Se caracteriza por tener ambas variables, es un estilo tanto asertivo como cooperador.

4. Servilismo (acomodación): Es un estilo cooperativo y no asertivo, se busca el interés del otro por encima del nuestro.
5. Compromiso: Este estilo es medio cooperativo y medio asertivo.



Modelo de Thomas y Kilmann (Munduate y Medina, 2013, p.58)

Posteriormente, Rahim (1990) hizo otra clasificación haciendo una distinción entre varios tipos:

- Dimensión única: La cooperación y la competición son sus dos estilos de gestión del conflicto.
- Tres estilos: Se refiere a manejar el conflicto de tres formas posibles: no confrontación, orientación hacia la solución y el control.
- Bidimensional con cuatro estilos: Se relacionan el interés por el resultado propio y el interés por el resultado de otros.
- Dos dimensiones: En este caso, Rahim hace uso de las dos variables que distinguen Blake y Mouton (1964), el interés sobre la producción o bien el interés sobre las personas.

Por otro lado, Munduate y Medina (2013) destacan la existencia de distintas gestiones de conflictos, aquellas que se centran en *intervenciones de carácter estructural* y otras en las que se centran en *las intervenciones de carácter conductual*.

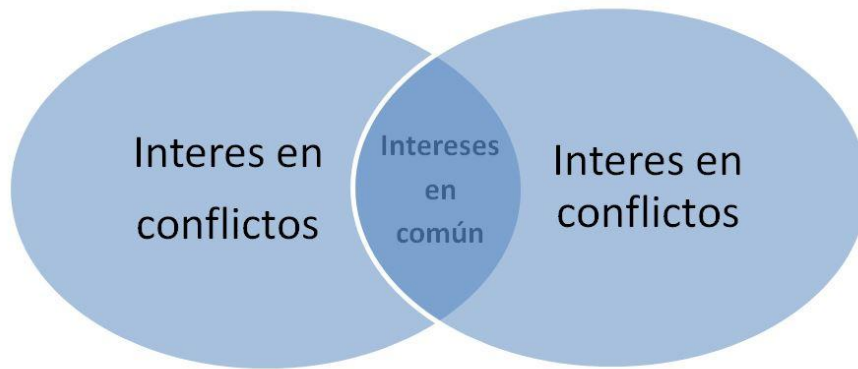
- Gestión estructural del conflicto: Intentan cambiar la percepción que tienen los individuos sobre la intensidad del conflicto a través de la modificación de algunos parámetros organizacionales, y con ello mejorar la efectividad organizacional (Rahim, 2002).
- Gestión conductual del conflicto: En este caso no se intenta cambiar la percepción de las personas haciendo alguna modificación organizacional, sino que lo que se quiere conseguir es cambiar el modo en el que las personas perciben ese conflicto, que sepan afrontarlos utilizando determinadas conductas.

Esta gestión conlleva el análisis de cómo los trabajadores de una organización afrontan un conflicto, y formarlos para que sepan afrontarlo adecuadamente. (Rahim, 1990).

### 3.2 ESTRATEGIAS

En este apartado vamos a desarrollar algunas estrategias que son utilizadas a la hora de gestionar un conflicto: Negociación, mediación y arbitraje.

- ❖ Negociación: *“Es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones futuras”*(Puchol, 2009, p.5). Es decir, para poder llegar a una negociación es necesario que las partes tengan intereses comunes y que tengan posibilidad de comunicarse entre ellas. Dentro de sus intereses, deben encontrar aquellos que tengan en común y con los cuáles puedan alcanzar el acuerdo. Tal y como podemos ver en el siguiente esquema, las partes tiene intereses opuestos o en conflicto e intereses comunes, y son estos últimos aquellos que deben encontrar.



La negociación siempre se da entre más de dos personas o grupos, existe unos intereses contrapuestos (en conflicto), entre las partes hay una relación de poder, es decir, tienen poder y capacidad para tomar decisiones, quieren y necesitan alcanzar un acuerdo mutuo, y para ello, negocian ellas directamente. Pero, en ocasiones, las partes no negocian directamente ni a través de representantes porque han sido incapaces de comunicarse y llegar a un acuerdo, por este u otros motivos acuden a alguno de los métodos alternativos de resolución de conflictos: mediación, conciliación o arbitraje (Mejías, 2009).

- Mediación: Es un proceso voluntario de resolución de conflictos en el que las partes, asistidos por una tercera persona imparcial, independiente y neutral (mediador), llegan a un acuerdo satisfactorio para las partes, en este caso, el mediador no puede opinar ni ofrecer alternativas, tan sólo guía a las partes en el proceso de comunicación y negociación.
- Conciliación: En este proceso las partes son las que gestionan el conflicto, pero tienen la ayuda de un tercero neutral denominado conciliador. Las partes trabajan buscando un acuerdo y el conciliador propicia un ambiente en el cuál encontrar ese acuerdo sea más fácil.

Ambas partes se reúnen con el conciliador y éste da inicio al acto de conciliación, en el cuál las partes son *invitadas* a alcanzar un acuerdo. El conciliador lo que busca es el acercamiento de las partes. Lo que lo diferencia del mediador es que el conciliador puede opinar y proponer alternativas al acuerdo que aunque no sean vinculantes, sí pueden influir en la decisión de las partes.

- Arbitraje: En este caso, no son las partes las que gestionan o resuelven el conflicto sino un tercero llamado árbitro. El papel del árbitro, a diferencia del mediador y del conciliador, es que éste puede imponer cuál es el acuerdo o algunas decisiones sobre el mismo, y las partes deben asumir la decisión impuesta.

Pero no sólo existen estas formas para resolver un conflicto. Anteriormente, hablamos de la propuesta de Thomas y Kilmann (1974) y de las distintas formas que tiene un individuo de afrontar el conflicto. Esta propuesta la podemos ubicar dentro de la gestión conductual del conflicto, ya que Thomas hace una relación entre las emociones de la persona y la forma de gestionar un conflicto, es decir, el papel que tiene las emociones a la hora de gestionar un conflicto.

A continuación, vamos a explicar el modelo de Thomas y Kilmann más detenidamente.

### 3.3 MODELO DE THOMAS Y KILMANN (1974)

Para los autores las emociones juegan un papel importante a la hora de resolver un conflicto. Dos individuos no tienen por qué actuar de la misma manera ante la misma situación, cada persona actúa de acuerdo con sus emociones y sobre todo cuando hablamos de situaciones conflictivas. Explicaremos este modelo basándonos en Blake y Mouton (1964), Rahim (1992), Domínguez y García (2003), y Muduante y Medina (2013):

Thomas y Kilmann hace una distinción *entre intenciones estratégicas e intenciones tácitas y las conductas*:

- *Intenciones estratégicas*: Son más generales que las tácitas. Las partes tienen en cuenta estas intenciones a la hora de resolver un conflicto.

Cuando hablamos de estrategia, nos referimos a las decisiones de actuación que tienen planeadas las partes para alguna situación concreta. Dentro de estas intenciones se crea un modelo bidimensional (Blake y Mouton 1964, de acuerdo con la traducción de Domínguez y García, 2003, p.23): *preocupación por el otro versus preocupación por*

*uno mismo; deseo de satisfacer los objetivos-preocupaciones del otro versus deseo de satisfacer las propias preocupaciones-objetivos; cooperación versus asertividad.*

- *Intenciones tácitas*: Son más específicas que las anteriores, y se utilizan para llevar a cabo la estratégica.

- *Conductas*: Es el comportamiento manifiesto que tiene cada una de las partes. No solo se trata de intenciones sino que es lo que realmente las partes llevan a cabo, las acciones que ponen en marcha.

Dentro de estas conductas podemos distinguir varias formas de afrontar un conflicto, mencionadas anteriormente, y que ahora vamos a explicar más detalladamente:

Como indicamos anteriormente, partimos de dos variables: asertividad y cooperación, y con la relación de ambas un individuo puede afrontar una situación de conflicto de una forma u otra, no tiene porque regirse sólo por una conducta o estilo en concreto, puede utilizar todas las que quiera pero siempre se va a decantar por la conducta con la que se sienta más cómodo o con la que quizás le dé mejores resultados:

- *Estilo o conducta de evitación*: Se utiliza para afrontar situaciones conflictivas porque se quiere aplazar la resolución del conflicto, guardar silencio o incluso hasta para poder excusarse de la resolución del mismo. El individuo no negocia de forma activa.

- *Estilo de servilismo (acomodación)*: Se deja a un lado los propios intereses y se acepta el punto de vista de la otra parte. Esto se puede deber a diversas causas: porque se cree que se podrá alcanzar un beneficio o prevenir los costes que conllevan el acuerdo, porque el asunto a tratar no tiene especial relevancia para nosotros y sí lo es para la otra o bien porque se prefiere ceder en un tema en concreto y competir en otro de mayor interés, porque se prefiere mantener la relación.

- *Estilo de compromiso*: Cuando las partes o una de las partes buscan un acuerdo satisfactorio para ambas, situándose en una posición intermedia, ni busca la consecución de sus propios intereses ni la consecución de los intereses de la otra parte. El objetivo es alcanzar un grado parcial de satisfacción de cada parte. Esta búsqueda no es tan profunda como en el estilo de cooperación

- *Estilo de cooperación (colaboración)*: Las partes parten del desacuerdo y no de los puntos a favor como en el caso anterior. Ambas partes colaboran para alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas. Este estilo implica la colaboración de dos personas en la búsqueda de un acuerdo.

- *Estilo de dominación (competición)*: Si una persona utiliza este estilo lo que busca es conseguir sus propios intereses por encima de los de la otra parte. Intenta ganar siempre persiguiendo sus intereses a expensas de los demás.

Tras analizar los diferentes estilos de conflicto, debemos saber que en las relaciones interpersonales se define el conflicto como un proceso que ocurre entre personas que sufren reacciones emocionales negativas al percibir diferencias o interferencias en el logro de sus objetivos y metas. Por ello, vamos a ver cómo de importante son estas emociones a la hora de gestionar un conflicto.



## 4. INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 4.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE EMOCIÓN

A continuación, vamos a presentar distintas conceptualizaciones sobre el término emoción:

Las emociones son algo natural de una persona, y por tanto, todos los seres humanos tenemos emociones. Las podemos expresar interna o externamente. (Gutiérrez López, 2013).

Si intentamos concretar un poco más la definición de emoción, encontramos la definición de Conangla (2005) que la define como una respuesta breve ante un *estímulo* que modifica nuestro comportamiento habitual. Las emociones nos ayudan a adecuarnos al entorno.

En esta misma línea, Redorta, Obiols y Bisquerra (2006) definen la emoción como una respuesta a un evento externo o interno que se caracteriza por ser una situación de alteración o agitación que nos predispone a la acción. Esta alteración o agitación nos puede ayudar *a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados, a tomar decisiones con prontitud y seguridad, y a comunicarnos de forma no verbal con otras personas* (Märtn y Boeck2007, p. 36,).

A todo esto, Mestre y Guil (2012) añaden que es una respuesta ante un estímulo, y que esta respuesta puede ser positiva o negativa. Por tanto, podemos decir que una emoción es algo inherente al ser humano, que tenemos de forma natural, y la expresamos tanto interna como externamente ante diversas situaciones.

Pero no sólo se requiere un estímulo o evento para expresar una emoción, de acuerdo con Mestre y Fernández (2012), es necesario un proceso previo antes de la expresión de las mismas: primero debe aparecer un estímulo y ser percibido, una vez valorado llega un sentimiento que da lugar a una respuesta fisiológica, y una vez entendida la evaluación de ese estímulo es cuando expresamos esa emoción que nos ha causado el estímulo. Es decir, la emoción vendrá cuando pensemos que estamos ante una situación capaz de afectar a nuestro bienestar (Redorta, Obiols y Bisquerra, 2006).

Esta emoción podrá ser positiva si pensamos que esa situación es buena o ventajosa para nosotros; negativa si creemos que la situación no es favorable; o ambigua

cuando no tenemos claro si un evento es positivo o negativo para nosotros. En caso de encontrarnos en una situación de conflicto, podemos darle al conflicto un aspecto positivo o bien negativo, de acuerdo con la interpretación que le damos a esta situación teniendo en cuenta y procesando la información emocional de la misma. Podríamos resolver de forma efectiva las situaciones de conflicto si ponemos las emociones al servicio de la razón y viceversa.

Pero no todos sabemos gestionar estas emociones y afrontar el conflicto de la forma más efectiva posible, Saarni (1999) nos habla sobre la autoeficacia emocional y cómo regulando las emociones podemos tener habilidades para alcanzar los objetivos deseados, esta habilidad es conocida como competencia emocional. Además, Mestre y Fernández (2012) dicen que esos objetivos deben ser comparados con algún estándar, y de esa forma obtendremos *el nivel de logro alcanzado*.

Bisquerra y Pérez (2007) añaden que estas competencias suponen la interacción entre el entorno y la persona, son resultado del aprendizaje y desarrollo de las mismas, y *es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional* (Conangla, 2005, p.94).

Pero Mayer y Salovey le daban al concepto de Inteligencia Emocional (a partir de ahora IE) más profundidad. Una primera definición la establecieron en 1990, conceptualizando a la IE como *un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información (afectiva) para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo* (Salovey y Mayer, 1990, p.189).

En 1997, tras una revisión de esta definición, establecieron que la *IE consiste en la capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar la emoción; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la capacidad de comprender las emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual* (Mayer y Salovey, 1997, p.10).

#### 4.2 MODELO DE MAYER Y SALOVEY (1997).

Mayer y Salovey (1997) definen la IE diferenciándola en cuatro ramas. Ordenan estas ramas de forma jerárquica, de mayor a menor complejidad, siendo la base la capacidad de percibir con precisión, evaluar y expresar la emoción y la cumbre la habilidad para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.

1. *Regulación de emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.*

Supone tener capacidad para estar abiertos tanto a los sentimientos negativos como a los positivos, saber distanciarse o acercarse a una emoción dependiendo de la información que tengamos o de la utilidad que pensemos que pueda tener, habilidad para conocer de forma reflexiva nuestra propias emociones, la de los otros, así como reconocer su influencia, y potenciar las emociones positivas y reducir las negativas estando al corriente de nuestras emociones y las de los demás.

2. *Comprender las emociones y el conocimiento emocional.*

Destreza para reconocer las distintas emociones, interpretar las relaciones que existen entre las mismas y las diferentes situaciones en las que aparecen, así como, comprender las emociones complejas o sentimientos simultáneos y la transición entre los diferentes estados emocionales.

3. *Facilitación emocional del pensamiento.*

Las emociones hacen que el pensamiento dirija la atención hacia la información importante, éstas, se dan de forma tan intensa que ayudan a la formación de juicio y la toma de decisiones mediante diferentes puntos de vista por lo que favorecen o determinan el acercamiento específico a los problemas dependiendo de los diferentes estados emocionales.

4. *Percepción, valoración y expresión de las emociones.*

Habilidad para identificar nuestras propias emociones en diferentes estados de ánimo o las de los demás partiendo de expresiones lingüísticas, artísticas o conductuales, saber expresar cuáles son nuestros sentimientos y diferenciar si la

expresión de los sentimientos es *precisa o imprecisa, u honesta versus deshonesto* (Mayer y Salovey, 1997, p.11).

Si consideramos la inteligencia como un conjunto de capacidades que nos permiten resolver problemas o fabricar productos valiosos en nuestra cultura, la IE podría definirse como el conjunto de capacidades que nos permite procesar cognitivamente información sobre emociones y utilizar la información de carácter emocional para resolver problemas, o fabricar productos valiosos, de una manera adaptativa (Guil, Gil-Olarte, Mestre, Núñez y Guil, 2006).

Es por eso que el conocimiento de las emociones propias y las de los demás y su manejo racional al servicio de los intereses comunes, podría ser un elemento esencial que puede contribuir a mejorar notablemente el afrontamiento de conflictos.

Una vez explicada la teoría, vamos a realizar un estudio piloto para conocer los estilos de gestión del conflicto y la IE percibida de una muestra concreta, además veremos si esta muestra relaciona algún estilo con el conocimiento de los estados emocionales que tienen.

## **5. ESTUDIO PILOTO**

### **5.1 OBJETIVOS**

1. Conocer los distintos estilos de gestión del conflicto de la muestra seleccionada.
2. Conocer la inteligencia emocional percibida de la muestra seleccionada.
3. Comprobar si existe relación entre los estilos de gestión del conflicto y la inteligencia emocional de la muestra seleccionada.

Con este trabajo no se busca conocer estos objetivos de forma general, lo que se busca es conocer la realidad de una muestra en concreto.

Para la consecución de estos objetivos hemos utilizado la siguiente metodología.

### **5.2. METODOLOGÍA**

#### **5.2.1. Muestra**

Arvato forma parte del grupo de empresas de la multinacional Bertelsmann, una compañía de medios de comunicación presentes en los sectores televisivos (RTL Group), editorial (Penguin Random House), de revistas (Gruner+Jahr), de servicios y telemarketing (Arvato) e imprenta (Be Printers) en alrededor de 50 países y que cuenta con más de 110.000 empleados.

La muestra recogida proviene de uno de los proyectos de Arvato, en concreto del proyecto de verificaciones de Jazztel presente en la plataforma de Jerez de la Frontera desde 2010. Dicho proyecto cuenta con un total de 30 personas, quienes realizan grabaciones para gestionar contrataciones verbales de los productos que vende la empresa Jazztel y que, por razones legales, no los puede realizar la misma empresa que oferta dichos contratos.

Jazztel es uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones con red propia de ADSL y Fibra Óptica en España. Además dispone de servicios de telefonía móvil como operador virtual (OMV) a través de la red de acceso de Orange.

Las tareas que desempeña la plantilla es la de verificar el contrato leyéndoselo al cliente. Es un trabajo en el que deben estar toda la jornada sentados frente a un ordenador, se les pide un mínimo de llamadas mensuales y al final de cada mes, se les revisan tres llamadas al azar para ver si desempeñan bien su trabajo. A veces, tienen que soportar insultos de los clientes y guardar la compostura porque la llamada está siendo grabada.

Están sometidos a un clima de trabajo de mucha presión, porque puede que la llamada que le escuchen al azar sea una mala llamada y por ello ser sancionados, además también están en un clima competitivo porque tienen que tener un mínimo de llamadas y ser mejores que sus compañeros.

Hemos elegido esta muestra porque, al estar en este clima de tensión y competitividad, nos gustaría saber, en caso de que hubiera un conflicto, cómo sería la forma en el que lo gestionaría cada uno de ellos.

La plantilla es de 30 personas; dividida en turno de mañana y turno de tarde. Compuesta por 17 mujeres y 13 hombres. En el momento de la recogida de la muestra 2 de estos trabajadores estaban de baja por maternidad, y otros 3 de vacaciones, por lo que, de la totalidad de la plantilla, tenemos una muestra de 25 personas; 14 mujeres y 11 hombres.



### 5.2.2. Instrumentos

Para realizar el estudio hemos utilizado el test de Thomas y Kilmann, y el TMMS:

- Test de Estilos de Gestión de Conflictos de Thomas-Kilmann (1974) (Anexo 1):

Se compone de 30 ítems con dos opciones, A o B. Estas respuestas son distintas situaciones para afrontar un conflicto, y debemos responder cuál se asemeja más a nosotros, cuál es la conducta que hemos llevado a cabo en determinadas situaciones. De esta forma con los resultados podemos saber qué modo individual de gestión de conflicto tiene una persona, mejor dicho, percibe que tiene una persona.

Con la suma de las respuestas podemos ver qué estilo es el que más predomina, si bien el competitivo, el colaborador, el de compromiso, el evasivo o el acomodador. No tiene por qué salir solo un estilo, en ocasiones, prevalecen dos estilos de manera simultánea, y esto es debido a que los 5 métodos o estilos son útiles para resolver un conflicto en determinadas situaciones, y por tanto, ninguno podemos caracterizarnos por el uso de un estilo de forma rígida. Pero siempre nos decantaremos por unos estilos más que por otros, dependiendo del conflicto en sí, de la otra parte en el conflicto, de nuestro aprendizaje pasado, de nuestro estado emocional, etc. Para cada estilo tendremos una puntuación alta o baja, definiendo esto la utilidad que le damos a cada estilo y el comportamiento que hemos tenido.

Este comportamiento, dependiendo del estilo utilizado, podría ser:

- **Estilo competitivo:** Tenemos una conducta de ganar-perder, en la que solo nos interesa nuestros objetivos propios e ignoramos los objetivos o necesidades que tenga la parte contraria.
- **Estilo cooperativo:** Orientación ganar-ganar. Tenemos el mismo interés en conseguir nuestros objetivos que en conseguir los objetivos de la otra parte. Siendo este interés alto y que permite a las partes colaborar mutuamente en la búsqueda de una solución favorable para ambas.

- **Estilo de compromiso:** Buscamos una posición intermedia en la negociación, por lo que cedemos de nuestra posición inicial para encontrar un acuerdo que sea aceptado por ambas partes.
- **Estilo de evitación:** Tenemos un comportamiento de retira ante una situación conflictiva o atrasamos el problema hasta el momento que pensemos que será más fácil o favorable la resolución del mismo. Ni buscamos nuestros propios intereses ni buscamos los de la otra parte.
- **Estilo de acomodación o servilismo:** En este caso, utilizamos un estilo perder-ganar, en el que buscamos la satisfacción de la otra parte sacrificando la consecución de intereses propios.

Para saber el estilo que predomina en la muestra utilizada, debemos sumar las respuestas contestadas a través de esta tabla:

	COMPETITIVO (Forzar)	COLABORADOR (Solucionar prob.)	DE COMPROMISO (Convertir/Negociar)	EVASIVO (Retirarse)	ACOMODADOR (Suavizar)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B			A	
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A



Así, dependiendo de la respuesta contestada, sumamos las marcadas de cada columna y obtendremos una puntuación alta, media o baja en cada estilo. Los cuestionarios que se les pasó a la muestra no traen el nombre en cada columna para evitar que respondan condicionados por el estilo que ellos consideran mejor y no por el que realmente utilizan.

- Trait Meta Mood Scale (TMMS-24) (Anexo 2):

Diseñada por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995). El objetivo de esta escala es conseguir un índice que evalúe el conocimiento de cada persona sobre sus propios estados emocionales. A través de 24 ítems, sobre una escala tipo Likert de 5 puntos, (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) las personas se valoran a sí mismas en su capacidad percibida en distintas competencias y destrezas emocionales.

Contiene tres dimensiones claves de la inteligencia emocional intrapersonal: Atención a los propios sentimientos, grado en el que las personas creen prestar atención a sus emociones y sentimientos, Claridad emocional, grado en el que las personas creen percibir sus emociones y Reparación de las propias emociones, grado en el que el sujeto cree poder regular sus estados emocionales negativos y prolongar los positivos.

Para la corrección de este test es necesario hacer una distinción entre hombres y mujeres, ya que estos autores (Salovey et al., 1995) ponen diferentes puntuaciones para cada uno de ellos. Esta distinción puede ser debida a que las mujeres reaccionan con mayor intensidad emocional ante pensamientos y diversas situaciones, sin embargo, a los hombres les es más difícil pedir ayuda ante problemas emocionales, es por ello, que ambos sexos reaccionan de forma distintas ante las mismas situaciones (Morris y Maisto, 2005).

Para saber cómo es la atención emocional que tiene una persona debemos sumar la puntuación obtenida desde el ítem 1 al ítem 8. Y de acuerdo con la valoración que se le dan a estos ítems estos serán los posibles resultados y su interpretación:

$$\text{HOMBRES} \left\{ \begin{array}{l} < 21 \rightarrow \text{Poca atención. Debe mejorarla.} \\ 22 \text{ a } 32 \rightarrow \text{Adecuada atención.} \\ > 33 \rightarrow \text{Demasiada atención. Debe mejorarla.} \end{array} \right.$$

$$\text{MUJERES} \left\{ \begin{array}{l} < 24 \rightarrow \text{Poca atención. Debe mejorarla.} \\ 25 \text{ a } 35 \rightarrow \text{Adecuada atención.} \\ > 36 \rightarrow \text{Demasiada atención. Debe mejorarla.} \end{array} \right.$$

Para obtener los resultados de la dimensión claridad emocional debemos sumar desde el ítems 9 al 16. Y de nuevo, podremos obtener 3 posibles resultados que a continuación se presentan junto a sus respectivas interpretaciones:

$$\text{HOMBRES} \left\{ \begin{array}{l} < 25 \rightarrow \text{Debe mejorarla} \\ 26 \text{ a } 35 \rightarrow \text{Adecuada claridad} \\ > 36 \rightarrow \text{Excelente claridad} \end{array} \right.$$

$$\text{MUJERES} \left\{ \begin{array}{l} < 23 \rightarrow \text{Debe mejorarla} \\ 24 \text{ a } 34 \rightarrow \text{Adecuada claridad} \\ > 35 \rightarrow \text{Excelente claridad} \end{array} \right.$$

Y por último, debemos sumar desde los ítems 17 a 24 para conocer la reparación de las emociones. Pudiendo diferenciar los siguientes resultados e interpretaciones:

$$\text{HOMBRES} \left\{ \begin{array}{l} < 23 \rightarrow \text{Debe mejorarla.} \\ 24 \text{ a } 35 \rightarrow \text{Adecuada reparación} \\ > 36 \rightarrow \text{Excelente reparación.} \end{array} \right.$$

MUJERES	{	< 23 → Debe mejorarla.
		24 a 34 → Adecuada reparación
		>35 → Excelente reparación.

Como podemos ver en la atención emocional, a diferencia de las demás, solo hay un intervalo en el que la atención es considerada buena; esto se debe a que no es recomendable darle una atención excesiva o insuficiente a las emociones. En caso de hacerlo, nos podemos dejar llevar por éstas y no actuar de la manera más efectiva, incluso podemos llegar a tener un estado emocional ansioso-depresivo (Soriano, González y Cala, 2014).

### 5.2.3. Procedimiento

En la empresa hablamos con los trabajadores por si estaban dispuestos a participar en el estudio, estudio que es anónimo ya que sólo tenían que decir si eran hombres o mujeres. Una vez obtenida su confirmación, se les explicó en qué consistía cada cuestionario, y cómo debían completarlo; por ejemplo que en el test de Thomas Kilmann, sólo debían elegir una de las opciones, y que en el TMMS evaluaran cada afirmación, estando o no de acuerdo con ella.

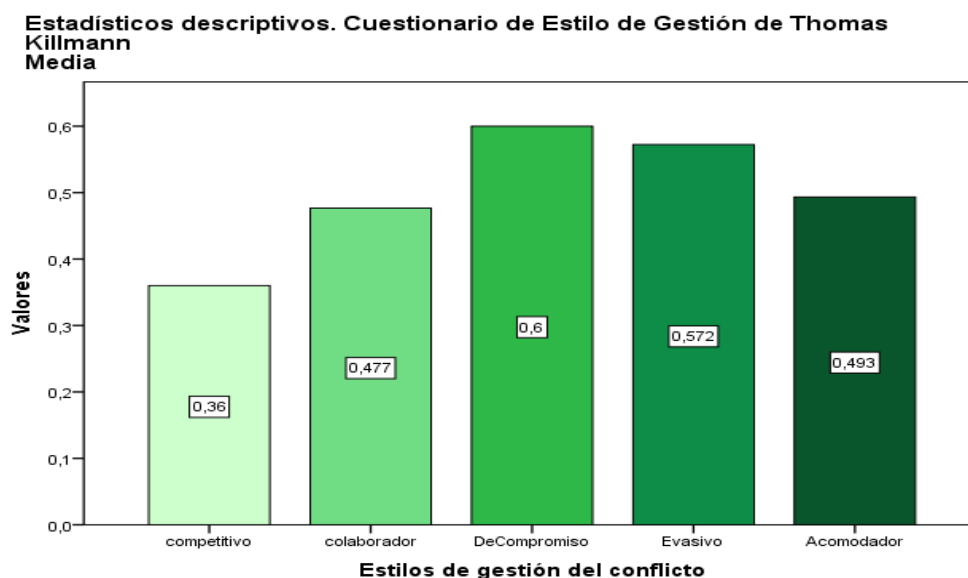
El mismo proceso se hizo tanto con el turno de tarde como con el de mañana. En ambos, más de la mitad de la muestra hizo el cuestionario ese mismo día en su tiempo de descanso, otros lo entregaron al siguiente día porque preferían hacerlo en casa con más tiempo y más tranquilos.

Seguidamente se analizaron los datos obtenidos a través de los cuestionarios, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 21.0.

#### 5.2.4. Resultados: Análisis y discusión.

A continuación, pasaremos a presentar los datos estadísticos descriptivos de nuestra muestra en los instrumentos evaluados.

- *Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Cuestionario de Estilos de Gestión de Conflictos de Kilmann:*



Como se puede apreciar en el diagrama de barras, en la muestra estudiada el estilo de gestión de conflicto más utilizado es el de compromiso (60%). Seguido por el evasivo (57,2%), el acomodador (49,3%) y el colaborador (47,7%), y en menor medida el estilo competitivo (36%).

De acuerdo con ello, ante una situación de conflicto, esta muestra se decantará por la utilización del estilo de compromiso, es decir, situándose en una posición intermedia, en la cual tienen un interés medio en conseguir sus objetivos y conseguir los objetivos de la otra parte. Ambas partes cederán para conseguir un acuerdo que sea aceptado por ambas.

Además, otro estilo que también es muy utilizado es el evasivo. Suponiendo esto que la muestra prefiere evitar el conflicto (alargando la resolución del mismo o alejándose de la situación conflictiva) antes que acomodarse (perder-ganar), colaborar (ganar-ganar) o competir (ganar-perder).

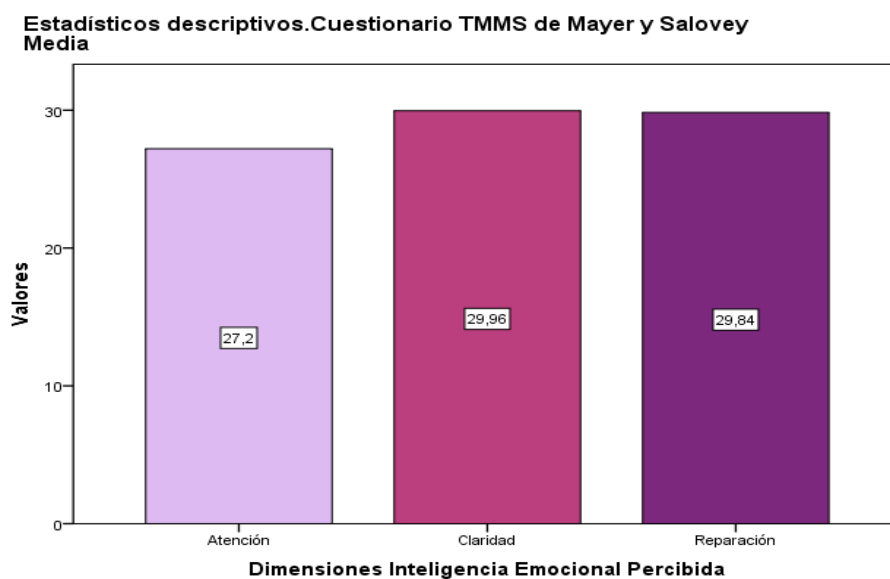
No obstante, nos gustaría destacar que a pesar de que ningún estilo es mejor que otro, dependiendo de la situación ante la que nos encontremos podría ser conveniente la utilización de un estilo en concreto:

- *Estilo competitivo*: Puede servir en situaciones en las que la otra parte tenga mayor ventaja, cuando sean acciones rápidas y de emergencia, cuando se está convencido de que tu postura es la correcta o cuando sea necesario ponerle fin a conductas impropias que los demás llevan a cabo.
- *Estilo cooperativo*: Para situaciones en las que es necesario una decisión aceptada para ambas partes y se debe ganar compromiso, cuando lo que se quiere es comprender el punto de vista de la otra parte o bien para eliminar la mala relación que se tenga con la otra parte.
- *Estilo de compromiso*: Cuando las metas no son demasiado importantes, para alcanzar acuerdos temporales o acuerdos necesarios que se tengan que negociar bajo presión o cuando hemos utilizado anteriormente estilos competitivos o cooperativos y no han dado los resultados esperados.
- *Estilo de evitación*: Es conveniente utilizarlo cuando el problema que se nos plantea solo tiene una importancia temporal, cuando sabemos que no tenemos posibilidades de satisfacer nuestros intereses o son otros los que resolverían el conflicto de una forma más eficiente que nosotros o porque queremos reducir tensiones con la otra parte.
- *Estilo de acomodación*: El conflicto es más importante para la otra parte que para ti, quieres que otra posición sea escuchada, quieres satisfacer las necesidades de otros, o dejas que tus subordinados sean los que actúen, de esa forma experimentan y aprenden de sus errores.

Pero como ya hemos dicho, ningún estilo es mejor que otro, solo es conveniente el uso de uno de ellos en las situaciones antes nombradas.

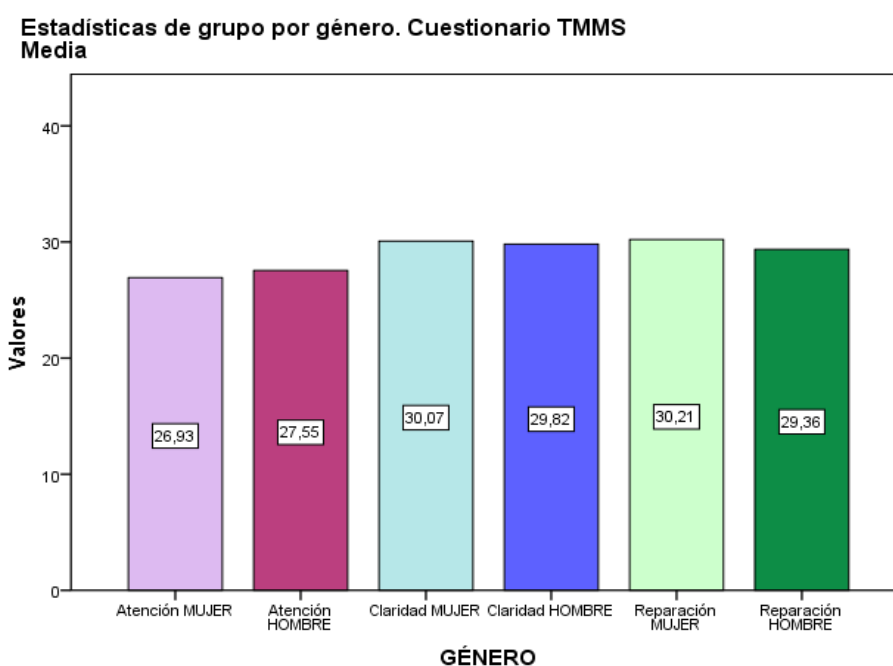
Con el fin de identificar posibles efectos del género sobre los estilos de gestión de conflictos, se llevó a cabo un Análisis de Varianza (ANOVA) multivariado bifactorial. Por lo que respecta a los efectos principales, no se encontraron diferencias significativas teniendo en cuenta el género.

- Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Cuestionario TMMS-24



De acuerdo con los datos obtenidos en el TMMS-24, podemos apreciar que esta plantilla de trabajadores, en general, tienen una adecuada atención (29,96%), claridad (29,84%) y reparación (27,2%).

Pero como dijimos anteriormente, el cuestionario muestra puntos de cortes diferentes para hombres y mujeres, por lo que vamos a mostrar las puntuaciones obtenidas por nuestra muestra teniendo en cuenta el género.



De acuerdo con la valoración que le podemos dar según los puntos de cortes, tanto hombres como mujeres tienen:

- Excelente atención emocional, lo que conlleva tener una adecuada atención a sus emociones y sentimientos.
- Adecuada claridad, aunque se podría mejorar. La muestra cree que tiene un grado adecuado de percepción de sus emociones, pero esta percepción podría ser mejorada.
- Adecuada reparación, aunque se podría mejorar. Creen que pueden regular sus estados de ánimos negativos y prolongar los positivos de forma adecuada.

Partiendo de todos estos datos, tanto de los estilos de gestión de conflicto como los obtenidos en la inteligencia emocional percibida, pasaremos a ver la correlación existente entre ambas variables para su posterior análisis y discusión.

- *Correlaciones bivariadas entre los estilos de gestión de conflicto e inteligencia emocional percibida.*

		Correlaciones							
		competitivo	colaborador	De Compromiso	Evasivo	Acomodador	Atención	Claridad	Reparación
competitivo	Correlación de Pearson	1	,115	-,199	-,394	-,680**	-,201	-,203	-,341
	Sig. (bilateral)		,584	,341	,051	,000	,336	,332	,095
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
colaborador	Correlación de Pearson	,115	1	-,195	-,433*	-,521**	,052	,224	-,053
	Sig. (bilateral)	,584		,349	,031	,008	,806	,282	,800
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
De Compromiso	Correlación de Pearson	-,199	-,195	1	-,219	-,155	,268	,370	,541**
	Sig. (bilateral)	,341	,349		,293	,460	,195	,069	,005
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Evasivo	Correlación de Pearson	-,394	-,433*	-,219	1	,259	-,179	-,185	,095
	Sig. (bilateral)	,051	,031	,293		,211	,392	,377	,653
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Acomodador	Correlación de Pearson	-,680**	-,521**	-,155	,259	1	,087	-,108	-,031
	Sig. (bilateral)	,000	,008	,460	,211		,678	,607	,883
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Atención	Correlación de Pearson	-,201	,052	,268	-,179	,087	1	,133	,213
	Sig. (bilateral)	,336	,806	,195	,392	,678		,527	,306
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Claridad	Correlación de Pearson	-,203	,224	,370	-,185	-,108	,133	1	,297
	Sig. (bilateral)	,332	,282	,069	,377	,607	,527		,150
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Reparación	Correlación de Pearson	-,341	-,053	,541**	,095	-,031	,213	,297	1
	Sig. (bilateral)	,095	,800	,005	,653	,883	,306	,150	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como podemos observar, existen correlaciones estadísticamente significativas entre el estilo de gestión de Compromiso y la Reparación Emocional. Es decir, de nuestra muestra aquellas personas que buscan una posición intermedia a la hora de gestionar un conflicto son las que regulan de forma adecuada sus emociones.

Por otro lado, hemos encontrado correlaciones negativas estadísticamente significativas entre los estilos de gestión de conflicto:

- Competitivo-colaborador; aquella persona de la muestra que utilice con más frecuencia un estilo competitivo, pocas veces o casi nunca utilizará un estilo colaborador.
- Colaborador-acomodador; si una persona de la muestra colabora para alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes, es poco frecuente que deje a un lado sus propios intereses y deje a la otra parte que se encargue de establecer el acuerdo.
- Evasivo-colaborador; cuando para una persona es usual evitar el conflicto, muy pocas veces utilizará un estilo colaborador.

Además, nos gustaría resaltar que aunque en nuestra muestra no existen otras correlaciones estadísticamente significativas entre los estilos de gestión del conflicto y las distintas dimensiones de la inteligencia emocional percibida, sí podemos observar una dirección negativa entre la atención, claridad y reparación emocional con el estilo competitivo. Es decir, aquellas personas que anteponen sus intereses a los de los demás son aquellas que tienen una tendencia a percibirse con peores niveles de inteligencia emocional.

En este sentido, pero con una dirección positiva, encontramos que aquellas personas que equiparan la importancia de sus propios intereses y la importancia de los intereses ajenos son aquellas que perciben mayor atención, claridad y reparación emocional, es decir, son aquellas que tienen una tendencia a percibirse con mejores niveles de inteligencia emocional.

Como ya hemos dicho, el estilo de gestión de conflicto predominante en nuestra muestra es el de compromiso correlacionado éste con la reparación emocional,



es decir, aquellas personas que creen que pueden regular sus emociones negativas y fomentar las positivas se decantan por el uso del estilo de compromiso.

Tan solo hay una tendencia a que personas con poca atención, claridad y reparación emocional usen el estilo competitivo y viceversa. Esto puede ser debido a que, según Redorta, Obiols y Bisquerra, (2006), para prestar atención a las emociones de los demás es necesario tener una atención adecuada a las propias emociones; en el caso del estilo competitivo solo buscas tus propios intereses sin tener en cuenta los intereses o las emociones de los demás.

Además, aquellas personas de la muestra que tienen una adecuada atención y excelente claridad y regulación, son en las que predomina el estilo colaborador a la hora de gestionar un conflicto. Y en las que tienen una adecuada atención, claridad y regulación predomina un estilo de compromiso, evasivo o acomodador. Estos datos siguen la misma línea de la investigación realizada por Montes, Rodríguez y Serrano (2014) en la que muestran que la preferencia por las estrategias integrativas se asocia a la experiencia emocional positiva. En cambio, la preferencia por la estrategia de dominación se acentúa con las experiencias emocionales negativas.

Como podemos ver, en nuestra muestra, aquellas personas que utilizan un estilo evasivo perciben, entienden y valoran bien sus emociones, pero aún así prefieren optar por evitar el conflicto. Esto puede ser debido a que éstas prefieren mantener la buena relación con la otra parte y por tanto, evitan el conflicto para no crear tensiones, o también porque creen que otra persona ante el mismo conflicto lo podrá solucionar mejor que ella.

Hemos comparado estos resultados con los de otro estudio similar realizado por Rodríguez (2014) a un grupo de estudiantes, y en el cual utiliza las mismas herramientas. En este estudio, el estilo de gestión de conflicto predominante es el evasivo a pesar de que la muestra también tiene una excelente atención y adecuada claridad y reparación emocional, es decir, en este caso, aquellas personas que regulan de forma adecuada sus emociones a la hora de gestionar un conflicto prefieren el estilo evasivo y no el de compromiso como en el caso de nuestra muestra. A este estilo evasivo, le sigue el de compartir, complacer y colaborar, y el menos usado es el competitivo.

Y al igual que en nuestra muestra, el estilo competitivo tiene una correlación con la poca atención, claridad y reparación emocional. Como podemos apreciar, ambas muestras tienen la misma puntuación en las distintas dimensiones de IE y utilizan en menor medida el estilo competitivo pero difieren en el estilo más utilizado.

## **6. CONCLUSIONES**

La empresa estudiada, a pesar de crear un clima competitivo de trabajo, y por tanto, fomentar la competitividad, tiene una plantilla que a la hora de gestionar un conflicto este estilo es el menos usado. Ya dijimos anteriormente que solo en 3 personas predomina más este estilo, los restantes trabajadores sacaron una puntuación baja en este estilo.

Todos aquellos trabajadores de la muestra que tienen poca atención emocional, aunque adecuada las restantes dimensiones de IE percibida, prefieren un estilo competitivo. Aquellos que tiene excelente todas las dimensiones de IE percibida, optan por un estilo colaborador, y los que tienen una IE percibida adecuada optan por un estilo de compromiso, evasivo o de acomodación.

Jazztel buscaba una plantilla que fuera competitiva y en la realidad no la tiene. Quizás esto sea porque para los trabajadores lo más importante no es sólo la consecución de sus propios intereses, también es la consecución de los de los demás, o bien ven como mejor solución evitar el conflicto. Además, casi todos estos trabajadores llevan trabajando juntos desde que la empresa abrió su plataforma en Jerez de la Frontera, y según cuentan la relación entre ellos es bastante buena, es por ello, que han predominado aquellos estilos en los que no se pone en peligro la relación con la otra parte.

Como ya dijimos, ningún estilo de gestión de conflictos es mejor que otro sólo son más útiles dependiendo de la situación ante la que nos encontremos. Es por ello, que aunque la empresa fomente un clima competitivo, estos trabajadores a la hora de gestionar un conflicto no tienen porque gestionarlo siempre de forma competitiva sino gestionarlo de la forma más optima de acuerdo con la situación ante la que están. Además, si solo se tienen trabajadores competitivos ante situaciones en las que es más útil la utilización de otro estilo, sería muy difícil que ese conflicto se resolviera.

Asimismo, de acuerdo con Thomas y Kilmann (1974) las personas no tienen un estilo de gestión de conflictos fijo, es decir, se pueden decantar por uno, pero no siempre tienen porque regirse a elegir el mismo. Por ello, una persona es capaz de utilizar el estilo que vea más adecuado como podría ser el caso de nuestra muestra.

Por otra parte, al comparar nuestros resultados con otro estudio, hemos podido comprobar que no solo existe una tendencia entre la poca atención, claridad y reparación con el estilo competitivo en nuestra muestra sino que, además también existe esta tendencia en la muestra de Rodríguez (2014), es decir, aquellas personas que prestan poca atención a sus emociones, creen tener un bajo grado en la percepción de sus emociones y creen tener poca regulación de sus emociones, son las que se decantan por la utilización de un estilo ganar-perder, buscando solo sus propios intereses e ignorando los intereses de los demás.

Pero solo podemos establecer la relación entre la adecuada reparación con el estilo de compromiso en nuestra muestra, ya que, en el estudio de Rodríguez (2014) la relación con la adecuada reparación se establece con el estilo evasivo, siendo este estilo el segundo más utilizado por nuestra muestra.

Finalmente, podemos concluir que hemos alcanzado los objetivos de este trabajo. Hemos conocido los diferentes estilos de gestión de conflictos utilizado por una muestra en concreto, cuál es el nivel de inteligencia emocional percibida que tienen, así como el establecimiento de una relación entre los estilos de gestión de conflicto y la inteligencia emocional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barry, B., Fulmer, I. S. y Van Kleef, G. A. (2004). I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. En M. J. Gelfand y J.M. Brett (Eds.), *The handbook of negotiation and culture: Theoretical advances and cross-cultural perspectives* (pp. 71-94). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Blake, R.R y Mouton, J.S. Barnes, L.B. y Greiner, L.E. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 44, 133-155.
- Brackett, M.A. Rivers, S.E. y Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82.
- Conangla, M. (2005). *Crisis emocionales. La inteligencia emocional aplicada a situaciones de límite*. Barcelona: Amat editorial
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. Binghamton, N.Y: Vail-Ballou Press.
- Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Extremera, N. y Fernández, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el meta-conocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el TMMS. *Ansiedad y estrés*, 11(2-3), 101-122.
- Guil, R. Gil-Olarte, P. Mestre, J.M. Núñez, I.M. y Guil, A (2006). Crecimiento Emocional. *Boletín de la sociedad española de psicoterapia y técnicas de grupo*. 24, 21-33.
- Gutiérrez, M. (2013). *El concepto CAR: genera relaciones brillantes*. Sevilla: Punto Rojo Libros, S.L.

- Hocker, J. y Wilmot, W. (2013). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence. Educational Implications* (pp. 185-211). New York: BasicBooks.
- Mayer, J.D. Salovey, P. y Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15,197-215.
- Mayer, J.D. Salovey. P. y Caruso, C. (2012). The Validity of the MSCEIT: Additional Analyses and Evidence. *Emotion Review*, 4, 403-408.
- Mayer, J.D. Salovey, P. Caruso, D.R. y Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. En R.J. Sternberg y S.B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528-549). New York, NY: Cambridge University Press.
- Märting, D. y Boeck, K. (2007). *Qué es la inteligencia emocional. Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*. Madrid: EDAF.
- Mejías, J.F. (2009). *La mediación como forma de tutela judicial efectiva*. Madrid: El Derecho y el Quantor.
- Mestre, J.M. y Guil, R. (2012). *La regulación de las emociones. Una vía a la adaptación personal y social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mestre, J.M. y Fernández, P. (Coords.) (2012). *Manual de inteligencia emocional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246.
- Morris, C. y Maisto, A (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- Munduate, L. y Medina, F.J. (2013). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.
- Palomo, M.T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2009). *El libro de la negociación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Putnam, L. y Poole, S. (1987). Conflict and negotiation. En F.M, Jablin, K.H, Roberts y L.W. Poter (Eds). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 549-599). Newbury Park: Sage.
- Rahim, M.A. (1990). *Theory and research in conflict management*. New York: Praeger Publisher.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational. *Conflict. International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Raymond, A. (1964). *La Lutte des classes*. Paris: Gallimard.
- Redorta, J. Obiols, M. y Bisquerra, R (2006). *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Rivers, S.E. Brackett, M.A. Reyes, M.R. Mayer, J.D. Caruso, D.R. y Salovey, P. (2012). Measuring emotional intelligence in early adolescence with the MSCEIT-YV: Psychometric properties and relationship with academic performance and psychosocial functioning. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30, 344-366.
- Rodríguez, L.Y. (2014). *Impacto de un curso virtual de educación para la paz en estudiantes mexicanos de nivel medio superior*. Puebla: Universidad Latinoamericana de Puebla.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press.

- Soriano, E. González, A.J y Cala, V. (2014). *Retos actuales de educación y salud transcultural*. Almería: Universidad de Almería.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (pp. 652-717), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. y Kilmann, R. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. New York: Psychology Press

## 8. ANEXOS

### 8.1. TEST DE THOMAS Y KILMANN

#### TEST DE THOMAS KILMANN

##### Instrumento para medir el modo individual de tratar conflictos

A continuación se presenta un instrumento donde hay una serie de 30 preguntas. Cada una contiene dos ítems (A y B) sobre situaciones de conflicto que te ayudarán a determinar tu modo individual de tratar conflictos. Por favor, no anotes nada aquí; hazlo en la hoja de respuesta.

1	A	En ocasiones he dejado a los otros la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
	B	En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos de acuerdo.
2	A	Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por los resultados y en otras, más me ha importado mantener la buena relación.
	B	He intentado tomar en cuenta tanto mis inquietudes como también las de la otra parte.
3	A	Generalmente he estado muy decidido a lograr mis objetivos.
	B	A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
4	A	Según el caso, a veces he procurado mantener la buena relación pero en ocasiones he luchado por satisfacer mis intereses.
	B	A veces he sacrificado mis deseos personales por los de la otra persona.
5	A	Casi siempre he necesitado la ayuda del otro en la búsqueda de una solución.
	B	He tratado de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6	A	He intentado evitar la creación de algo desagradable para mí.
	B	He procurado imponer mi decisión.
7	A	He procurado posponer la resolución del problema hasta haber tenido algún tiempo para pensar en él.
	B	He cedido en ciertos puntos a cambio de otros.
8	A	Casi siempre he estado muy decidido a perseguir mis objetivos.
	B	Me ha gustado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.
9	A	En mi opinión las diferencias no siempre valen la pena para preocuparse.
	B	He hecho algún esfuerzo para alcanzar lo que a mí me ha gustado.
10	A	He estado muy decidido en perseguir mis objetivos.
	B	Dependiendo de la situación, algunas veces he luchado por mis intereses y en otras ocasiones, más me ha importado mantener las buenas relaciones.
11	A	He procurado que todos los intereses y divergencias de las partes se presenten abiertamente desde el inicio.
	B	A veces he intentado calmar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.
12	A	A veces he evitado tomar una posición que podría llevar a controversias.
	B	He permitido que el otro se quede con algunas de sus posiciones si ha dejado también que yo me quede con algunas más.
13	A	He propuesto que la otra parte ceda en su posición lo mismo que yo.
	B	He presionado bastante al otro para lograr mis propósitos.
14	A	He dicho mis ideas y he pedido a la otra parte que cuente las suyas.
	B	He intentado explicar lo razonable y ventajosa que resulta mi posición.



15	A	He intentado no herir los sentimientos del otro.
	B	He intentado hacer lo necesario para evitar malestares inútiles.
16	A	He tratado de no herir los sentimientos del otro.
	B	He tratado de convencer a la otra persona de las virtudes de mi posición.
17	A	Con frecuencia he sido firme en perseguir mis objetivos.
	B	He tratado de hacer lo necesario para evitar malestares innecesarios.
18	A	He dejado mantener los puntos de vista a la otra parte cuando eso la hace feliz.
	B	He permitido a la otra parte que mantenga alguna de sus posiciones, cuando ella me ha permitido mantener alguna de las mías.
19	A	He intentado que los intereses y divergencias que se presenten abiertamente desde el inicio.
	B	He buscado posponer la resolución del problema hasta que haya tenido algún tiempo para pensarlo bien.
20	A	He tratado de discutir inmediatamente los puntos en los que no estamos de acuerdo.
	B	He tratado de hallar una combinación justa de ganancias y pérdidas para todas las partes.
21	A	En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.
	B	Siempre he tratado de ir a una discusión del problema directamente sin rodeos.
22	A	He tratado de encontrar una posición intermedia entre los puntos de vista o intereses de la otra parte y los míos.
	B	He mantenido mis deseos, no he cedido muy fácil.
23	A	Muy a menudo he estado preocupado de satisfacer todos mis deseos.
	B	Hay momentos en que he dejado que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.
24	A	Si la opinión del otro parece ser muy importante para él, he tratado de satisfacer sus deseos.
	B	He tratado de ir a la otra parte para obtener una solución que compromete a ambos.
25	A	He tratado de mostrarle a la otra parte la razón y los beneficios de mi posición.
	B	En la negociación he tratado de ser considerado con los deseos de las otras personas.
26	A	Dependiendo de la situación, a veces me importa mantener la buena relación pero en otras ocasiones peleo por mis intereses.
	B	Casi siempre he estado preocupado por satisfacer todos mis deseos.
27	A	Algunas veces he evitado tomar posiciones que puedan crear controversias, o posiciones.
	B	He dejado que él o ella mantenga sus puntos de vista, si eso la hace feliz.
28	A	Generalmente he sido firme en perseguir mis propósitos.
	B	Casi siempre he buscado la ayuda de la otra parte para lograr una solución que convenga a ambos.
29	A	He luchado por mis intereses dependiendo del caso, a veces me esfuerzo por mantener las buenas relaciones.
	B	He sentido que las diferencias de intereses no merecen ser tan preocupantes.
30	A	He tratado de no herir los sentimientos del otro.
	B	Siempre he compartido el problema con la otra persona de modo que podamos solucionarlo entre ambos.

# HOJA DE REPUESTA. THOMAS KILMANN

CLAVE: \_\_\_\_\_ (Escriba la clave que inventó en los datos sociodemográficos)

Haz un círculo en la letra correspondiente a cada una de tus respuestas a las 30 preguntas

1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B			A	
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Suma el número total de ítems con círculo de cada columna					

## 8.2. TMMS-24

CLAVE: \_\_\_\_\_ (Escriba la clave que inventó en los datos sociodemográficos)

### TMMS-24.

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

	Puntuación	Interpretación
ATENCIÓN		
CLARIDAD		
REPARACIÓN		